



MARCO POLO

Cómo atajar Dinámicas Negativas en los Equipos Comerciales

Existen **síntomas en los equipos comerciales** que anuncian unas **dinámicas perjudiciales** para su funcionamiento y resultados, cuya detección ayuda sino a eludirlas, al menos a atajarlas.

David Cuadrado i Salido

FICHA TÉCNICA

AUTOR: CUADRADO I SALIDO, David, Director General de VIVENTIA.

TÍTULO: Cómo atajar dinámicas negativas en los equipos comerciales

FUENTE: MK Marketing + Ventas. Nº 181. Junio de 2003. Pág 42.

LOCALIZADOR: 61/2003.

DESCRIPTORES:

- Equipos de Ventas
- Psicología

RESUMEN:

Cualquier Jefe de Equipo Comercial o Director de Ventas o Marketing debe estar alerta ante la aparición, en el grupo que dirige, de los signos que se exponen en este artículo y que son la prueba de que se han implantado unas dinámicas negativas que llevarán a un fracaso sonado. En concreto se abordan las tres dinámicas más habituales: el *groupthinking*, la disonancia cognitiva y el *locus of control*. Las señales descritas permitirán sino evitar, ya que son la muestra de que las dinámicas ya están presentes, si erradicarlas. No en balde, la principal dificultad estriba en ser conscientes de que se están produciendo.

En el artículo sobre reuniones de ventas eficaces (ver número 178 de esta revista, correspondiente a marzo pasado) nombrábamos algunos errores típicos en ellas que hay que evitar. El fallo número 6 aludía a algunas dinámicas negativas muy perjudiciales para el buen funcionamiento de los equipos y a la necesaria objetividad en los procesos de toma de decisiones.

La primera dificultad estriba en darse cuenta de su aparición e influencia. Normalmente nos pasa como a la rana del ejemplo.

Cuentan que una rana viva, animal de sangre fría, en un recipiente con agua a temperatura ambiente colocado al fuego, irá intercambiando por un proceso homeostático el calor del agua por el de su propio cuerpo y cuando quiera darse cuenta de que el medio está muy caliente no podrá salir y morirá abrasada en el agua hirviendo. Por el contrario, si lanzamos una rana viva a una olla de agua en ebullición, inmediatamente saldrá de ella de un salto. Algo dolida, sí, pero viva.

Este conocido ejemplo muestra lo más importante en cualquier dinámica que queramos analizar: la suficiente flexibilidad mental para ser capaz de salir de nuestra caja perceptiva. El autoengaño no nos deja ser conscientes de que los fallos y errores pertenecen a nuestro ámbito y no al externo. Cualquiera de nosotros sería capaz de ver cómo un equipo comercial de otra compañía no está aprovechando las oportunidades que genera su negocio... y en cambio ser absolutamente ciego en sus propios errores, máxime cuando es él mismo el responsable.

Vamos a intentar explicar porqué en determinadas circunstancias somos como la rana que, sin darnos cuenta de que estamos en una situación autodegenerativa, cuando queramos salir de ella pueda ser ya demasiado tarde.

Para esto vamos a explicar tres dinámicas muy negativas que suceden en todos los equipos de trabajo y, en especial, en los comerciales. Se trata del:

- El *Groupthinking*.
- La Disonancia Cognitiva.
- El *Locus of Control*.

En 1961 algunos de los dirigentes políticos más capaces y respetados de la historia norteamericana adoptaron de forma unánime una medida catastrófica: la frustrada invasión de Cuba en Bahía de Cochinos. El grupo que aseso-

Ejemplos de **GROUPTHINKING**

Poco después de un enorme éxito en un equipo, éste podrá tener un proceso de pensamiento colectivo negativo. Ahora nos vienen a la mente dos que fueron especialmente importantes:

1. Un conocido director general de una empresa fabricante de productos de limpieza que, tras una exitosa campaña publicitaria en TV en la que aparecía él mismo, encadenó un conjunto de decisiones comerciales erróneas y poco exitosas. El triunfo pasado no garantizaba el futuro aunque todo el equipo directivo opinara igual. Cuando la situación parecía insostenible se intentó repetir la acción publicitaria... pero el resultado, evidentemente, ya no fue igual.
2. Una empresa de éxito del sector de bebidas se empeñó, hace ya algunos años, en lanzar un *wine cooler* (un combinado a partir de vino y refresco). El equipo que lo lanzó estaba, en apariencia convencido de forma unánime de que los estudios de mercado estaban equivocados al señalar que no tendrían éxito. Ellos no podían fracasar. El resultado, no por predicho, fue menos espectacular: fracaso rotundo. El éxito pasado no garantiza el futuro y menos si no lucha contra el *groupthinking*.

raba al presidente Kennedy (su hermano Bob, prestigiosos analistas, historiadores, el Ministro de Asuntos Exteriores...) envió a 1.400 exiliados cubanos anticastristas a Cuba con la pretensión de invadirla. En 24 horas los soldados de Castro habían hecho presos a 1.200 de ellos y matado al resto. El propio presidente se preguntó “¿Cómo pudimos llegar a ser tan necios?”

Pero no lo eran. Ni él ni sus colaboradores, grandes mentes de la política americana. ¿Qué pasó entonces para que tomaran una decisión a todas luces equivocada?

El psicólogo Irving Janis, que estudió el proceso, determinó que la respuesta se basa en lo que denominó *groupthinking* o pensamiento colectivo: un proceso de toma de decisiones donde los miembros están tan preocupados por conservar el consenso grupal que su capacidad crítica se vuelve inoperante. El grupo prefiere mantener su coherencia y cohesión interna antes que tomar una decisión basada en un proceso objetivo. Se valora más la coincidencia y la unanimidad que el rigor y la objetividad. Cuando surge el *groupthinking* se observan varias conductas que avisan de su nefasta influencia:

- **Ilusión de invulnerabilidad:** el grupo de vendedores cree que es imposible fracasar, especialmente cuando viene de éxitos anteriores.

+

El Director de Ventas debe ser cauto ante decisiones apoyadas por el grupo en apariencia de forma unánime y sin ninguna duda, que puedan llevar al fracaso

- **Racionalización:** todos los datos se analizan según nuestra conveniencia y en vez de tomarlos como elementos de orientación objetiva se utilizan para justificar las decisiones previamente asumidas.
- **Ilusión de unanimidad:** aunque existan opiniones en contra, el grupo lucha para parecer unido y no mostrar escisiones.
- **Autocensura:** los miembros que piensan de forma diferente, callan para no parecer que son los únicos que disienten.
- **Moralismo:** los “buenos vendedores” siempre somos nosotros y los “malos”, los otros.

Debemos ser conscientes de que el *groupthink* es una dinámica que puede surgir en cualquier grupo, pero en especial en los muy cohesionados y que vienen de tener grandes éxitos pasados. En esos casos el grupo se ve liderado por la presión de una minoría activa potente.

A raíz de esa investigación el concepto de *groupthink* se ha extendido a otros ámbitos, especialmente en los grupos directivos y comerciales que deben llegar a decisiones rápidas en momentos decisivos.

Debemos distinguir el *groupthink* de la presión de un líder autoritario fuerte. No es lo mismo que éste tome decisiones “alocadas” o

fuera de la realidad a que sea el propio grupo el que lo haga en función de mantener una cohesión interna irrenunciable.

Cualquier Jefe de Equipo Comercial o Director de Ventas o Marketing debería ser muy sensible a la aparición de algunos de los síntomas antes descritos. Sobre todo cuando crea que el grupo apoya, en apariencia de forma unánime y entusiasta, y sin mostrar síntomas de duda o reflexión objetiva, decisiones que pueden conducir al fracaso.

Lo que queremos mostrar es que no siempre que el grupo toma una decisión unánime, ésta lo es en realidad. A veces lo que ocurre es que el grupo prefiere aparentar cohesión a ser objetivo y eficaz.

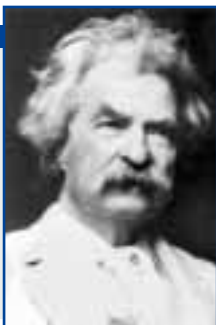
Si usted lidera un equipo y debe tomar decisiones en grupo, le recomiendo fervientemente que provoque una discusión real y eficaz sobre todas las opciones. Nombre abogados del diablo, obligue a tener más de una opción siempre, evalúe todas las ideas, pregunte a todo el mundo (especialmente a los que no hablan y por tanto no provocan falsas adhesiones) y, sobre todo, no permita frases que mueven al *groupthink* del tipo:

- “Tenemos que estar todos unidos en esto sin deserciones ni opiniones en contra”.
- “El que no esté a favor está en contra”.
- “Esto es fácil, no hay que pensarlo demasiado; seguro que triunfamos”.
- “Si todos pensamos lo mismo (o si nadie dice nada en contra) seguro que no podemos fallar”.

Si antepone el *groupthink* a un consenso basado en la objetividad y los datos reales le garantizamos que, tarde o temprano, se sorprenderá de haber tomado una decisión tan alocada... pero en la que “en teoría” todos estaban de acuerdo. Recuerde: el consenso y la unanimidad ni son lo mismo ni se llevan bien.

Otra dinámica muy importante es la Disonancia Cognitiva.

El autor de la teoría, Leon Festinger, analizó diferentes situaciones en las que descubrió que los humanos siempre tenemos una propensión a producir relaciones consonantes entre las cogniciones y nuestra conducta. Y cuando eso no ocurre, al entrar en disonancia la cognición y la conducta, lo usual es defender la segunda.



“Están aquellos que nos imparten la equivocada enseñanza de que adherir a lo trillado es ser coherente y constituye una virtud y, en cambio, salirse de lo trillado es incoherencia y constituye un vicio. ¡Qué equivocados que están!”

Mark Twain

El equipo comercial debe sentir que controla aquello que influye en los resultados y no eludir responsabilidades

En un famoso estudio sobre la percepción de si fumar provoca cáncer de pulmón, se entregó a un numeroso grupo de médicos (allá por los años 70) un dossier que recopilaba las mejores investigaciones sobre cáncer y tabaquismo de la época. Se pidió a estos profesionales que analizaran la información y determinaran si había una relación causa-efecto entre ambos factores. Al estudiar las respuestas, se dividió el resultado entre los médicos que fumaban y los que no. Los no fumadores pensaron abrumadoramente (cerca de un 95 por 100) que no había la menor duda de la relación entre ambos factores... pero sólo un 35 por 100 de los fumadores opinó lo mismo (entre los grandes fumadores el resultado bajó hasta un escuálido 7 por 100).

Y es que la disonancia cognitiva provoca una defensa acérrima de la propia conducta eliminando el valor de análisis de la información que desde fuera vaya en contra de nuestra percepción. No sólo no la tenemos en cuenta sino que, además, la utilizamos para defender aún más nuestra conducta. En cambio no ofrecemos ningún reparo en ver eso mismo para otro grupo, empresa o contexto ajenos.

Las consecuencias de estar en disonancia cognitiva o de provocarla a un tercero son sorprendentes. Veamos algunos ejemplos:

- Cuando usted visita a un cliente sólo desde su propia óptica y beneficio (“le venimos a ver porque estamos en plena campaña de cierre del ejercicio”, “ya que pasábamos por aquí nos hemos dicho: vamos a ver a X por si quiere algo de lo que tenemos”) suele suceder que éste responda no comprando o siendo más negativo que de costumbre. El razonamiento es el siguiente: si él cree (cognición) que sólo usted gana en el envite, ¿por qué debería ayudarlo a conseguirlo? Podemos resolver fácilmente este problema hablando y entrando siempre al cliente desde la ventana de su beneficio personal (“Como sabemos que usted siempre nos ha dicho que quiere ser de los primeros en conocer las nuevas innovaciones, venimos a enseñarle el nuevo producto que nuestra empresa lanza al mercado”).
- Cuando entre marketing y ventas se tiran de los pelos porque: marketing piensa que los comerciales deben ser algo lentos de comprensión y no tienen que tener ganas de vender porque si no ¿cómo se explica que tenga tan poco éxito el lanzamiento del nuevo y espectacular producto que han diseñado? Pero al mismo tiempo cuando los comerciales piensan ¿cómo es posible que los teóricos de oficina de marketing hagan un producto sin preguntarnos cuando todo el mundo sabe que ellos no tienen ni idea de lo que de verdad necesitan los clientes? La respuesta a ambos interrogantes la sabe usted de sobra: incompreensión mutua y defensa a ultranza de lo que cada uno ejecuta rechazando lo del otro departamento.
- Cuando queremos ofrecer a la distribución de nuestros productos enfoques nuevos (category management, trade marketing) pensados desde las reuniones comerciales internas, con promociones y material propio que nunca han pasado por la mirada crítica del distribuidor... que inmediatamente los rechaza porque “eso puede servir para todo el mundo menos para mí y mi negocio (o zona geográfica, o lo que sea)”

No más guerras entre Marketing y Ventas

En las eternas discusiones entre marketing y ventas por los productos que los primeros lanzan y presentan a los segundos en las reuniones de ciclo, la empresa con la que trabajaba tenía el mismo problema que casi todas las de su sector: las presentaciones provocaban tal disonancia a los comerciales que éstos atacaban a marketing sin ningún escrúpulo y defendían a muerte su conducta. Pero el problema se redujo drásticamente cuando ambos fueron a un mismo curso sobre cómo construir argumentos mediante los móviles internos de compra de los clientes. A partir de ese momento, se creó un equipo de trabajo conjunto entre marketing (que piensa el producto) y algunos comerciales (que ayudan en el diseño y en la construcción de los argumentos de venta) y ambos lo presentan al resto de los vendedores utilizando el mismo lenguaje que ellos. El resultado está siendo espectacular.

Todos ellos son ejemplos de conductas que perfectamente podríamos evitar si tan sólo pensáramos que al provocar disonancia cognitiva en nuestros interlocutores, lo que estamos haciendo es favorecer su rechazo a nuestras propuestas. Pero piense que, básicamente, lo mismo le sucede a usted cuando otro departamento critica su forma de actuar y su conducta comercial y usted la defiende a muerte... sólo porque es la suya, no porque de verdad no puedan existir mejores alternativas comerciales.

Y la última dinámica que vamos a analizar, y que está muy relacionada con la anterior, es el *Locus of Control*. Bajo esta denominación señalamos la expectativa sobre la instancia (*locus*) que debe ser responsable (control) de las consecuencias de la propia conducta.

Estudiado inicialmente por J. B. Rotter allá por los años 60, recoge experimentalmente aquello que todo el mundo ha dicho o comentado alguna vez: cuando nos presentábamos a un examen, si aprobábamos era por haber estudiado; si suspendíamos era porque el profesor nos tenía manía o nos preguntaba lo que no sabíamos. A esta aparente paradoja lo llamaremos *locus of control*: interno si la responsabilidad de las consecuencias de las acciones está en nuestra propia conducta, externo si la situamos fuera de ella.

Aunque lo tradicional es que siempre situemos el éxito de forma interna y el fracaso fuera de nuestro control, lo cierto es que algunos vendedores o equipos comerciales, se definen por su exacerbada capacidad de situar siempre el control de sus actos fuera (los externos) o dentro de su responsabilidad (los internos). Y eso no tiene un significado peyorativo, pero sí indicativo de la necesidad de cambio.

Cuando el control de la responsabilidad de nuestros actos se pone sistemáticamente fuera (external) las consecuencias son de sobra conocidas: no luchar con todas nuestras fuerzas por aumentar la cuota de mercado; dedicar más esfuerzos a las excusas que a las soluciones o a la búsqueda de nuevos argumentos o *targets*; no analizar con suficiente grado de profundidad los problemas o pérdida de clientes; pensar que son los ciclos económicos y el entorno lo único que marca el resultado de nuestra acción. El resultado final es que no se cambia, ni en lo positivo para no tocar aquello que funciona, ni en lo negativo, porque la responsabilidad no es nuestra sino de los factores externos.

Cuando en un equipo comercial se insiste en sólo ver fuera de su control aquello que

El cambio de TIMON

Vuelvo a un ejemplo que les mostré en el artículo de reuniones de ventas eficaces, publicado en el pasado número de marzo de esta revista. La empresa fabricaba papillas y en la reunión encontré dos grupos y opiniones claramente enfrentados.

Los primeros, muy externos, decían que nada podía hacerse ante la bajada de la natalidad y el hecho de que la mejor forma de vender papillas fuera la prescripción del pediatra. Por eso sólo veían una solución: seguir aumentando el número de visitas por día a los pediatras para convencerles de la bondad de sus papillas... igual que la competencia.

El resto, mucho más internal, creían que la razón de las bajadas en ventas, además de la natalidad, tenía la razón de ser en la propia incapacidad de encontrar soluciones creativas al problema: nuevas formas de abordar a pediatras, nuevos mercados (geriátricos, deportistas...), formatos diferentes (sobres monodosis, grandes formatos para Horeca...) ¿Recuerdan cómo se cerró el debate?

influye sobre los resultados, es especialmente importante dar un cambio de timón y coger el toro de la mala gestión por los cuernos de la dirección firme. Use la autoridad (que emana del liderazgo moral y el convencimiento) y no el poder (que tiene su base en la jerarquía y las reglas) para reconducir al grupo a la observación de los propios errores y a tomar el control de sus actos.

En realidad esto último sirve para cualquiera de las dinámicas expuestas anteriormente. No podemos evitar que surjan, pero sí ser conscientes de su influencia y reconducir la situación. Ni tan sólo espere a que las cosas vayan mal. El auténtico liderazgo hacia el cambio se demuestra en la constante ocupación (que no preocupación, es preferible actuar) de la mejora continua... especialmente cuando las cosas van bien; ahí se muestran los líderes de equipos de verdad. ●

47

BIBLIOGRAFÍA:

- >> **THE ARBINGER INSTITUTE:**
La Caja. Ed. Empresa Activa; Barcelona, 2001.
- >> **AMELANG, M; BARTUSEK, D.:**
Psicología diferencial e investigación de la personalidad. Ed. Herder; Barcelona, 1985.
- >> **VANDER ZANDER, J.W.:** Manual de Psicología Social. Ed. Paidós; Barcelona, 1984.